



Bundesanstalt für  
Finanzdienstleistungsaufsicht



Bundesministerium  
der Finanzen

# Modernisierung der BaFin

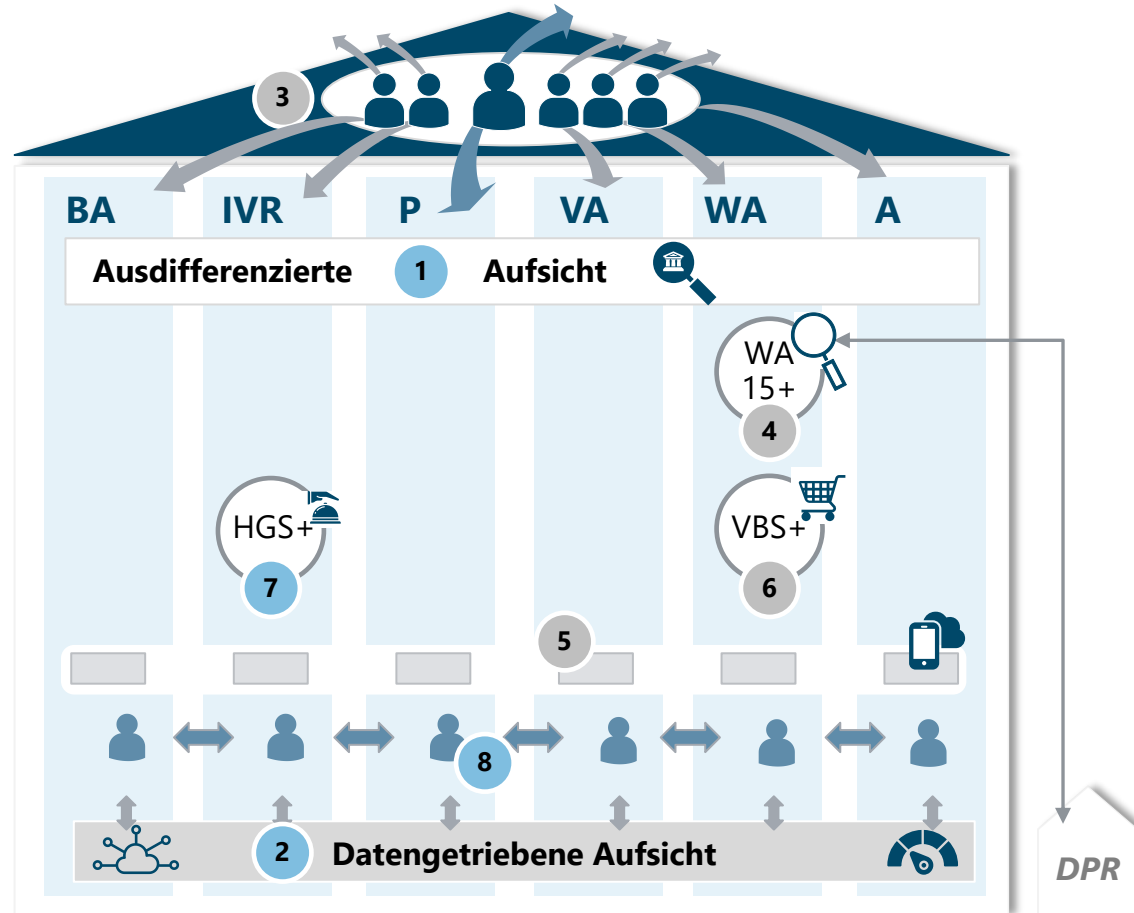
Finalistentag des  
20. eGovernment-Wettbewerbs

Dr. Dominik Böllhoff (BMF)  
Dr. Anke Waclawik (BaFin)  
Dr. Friedrich von Schönfeld (BMF)

07. September 2021

# Zielbild BaFin: Schlagkräftiger, differenzierter, datenorientierter und stringent geführt – eine „Aufsicht mit Biss“

● Details auf Folgeseiten  
 ✓ Umgesetzt (Stand 8/21)



- 1 **Schaffung einer ausdifferenzierteren Aufsicht**  
(Fokusaufsicht, Taskforce) ✓
- 2 **Schaffung einer stärker datengetriebenen Aufsicht**  
(Data Intelligence Unit (DIU), Aufseher-Cockpit)
- 3 **Adjustierung der BaFin-Governance**  
(schnelle und schlagkräftige Steuerung) ✓
- 4 **Neuordnung des Bilanzkontrollverfahrens**  
(Anlass- und Verdachtsprüfungen durch die BaFin)
- 5 **Stärkung des digitalen Know-hows**  
(digitale Kompetenzen in der Aufsichtsarbeit)
- 6 **Stärkung von Anleger- und Verbraucherschutz**  
(u.a. neue Handlungsbefugnisse, Organisation) ✓
- 7 **End-to-End Optimierung der Hinweisgeber-Nutzung**  
(u.a. Prozess, Monitoring, Organisation) ✓
- 8 **Kulturwandel**  
(u.a. Zielbild, Selbstverständnis und Projektkompetenzen)

# Einbettung aller Maßnahmen in einen Kulturwandel hin zu einer agilen und attraktiven Behörde – auch als Arbeitgeber




## 8 Kulturwandel

### Kulturprobleme – Ausgewählte Beispiele

- ! Das Selbstverständnis lässt **proaktive Elemente** vermissen und zielt auf die "Umsetzung von Richtlinien" ab
- ! Führungsebene teilweise losgelöst und starke **Konsensorientierung**
- ! Starkes **Silo-Denken** und -Verhalten - Keine ganzheitliche Sicht auf Marktteilnehmer
- ! Kaum **interne Dynamik für Veränderung**

### Definition und Elemente zur Implementierung einer neuen Kultur



-  Zielkultur und Veränderung **kommunizieren**
-  **Vorbildverhalten** einbetten & Ausrichtung auf **Purpose**
-  Fähigkeiten und **Kompetenzen** entwickeln

Der angestrebte Kulturwandel in der BaFin wird in drei Phasen stattfinden:

Phase 1:  
Initiierungs- und  
Leuchtturmerfolge

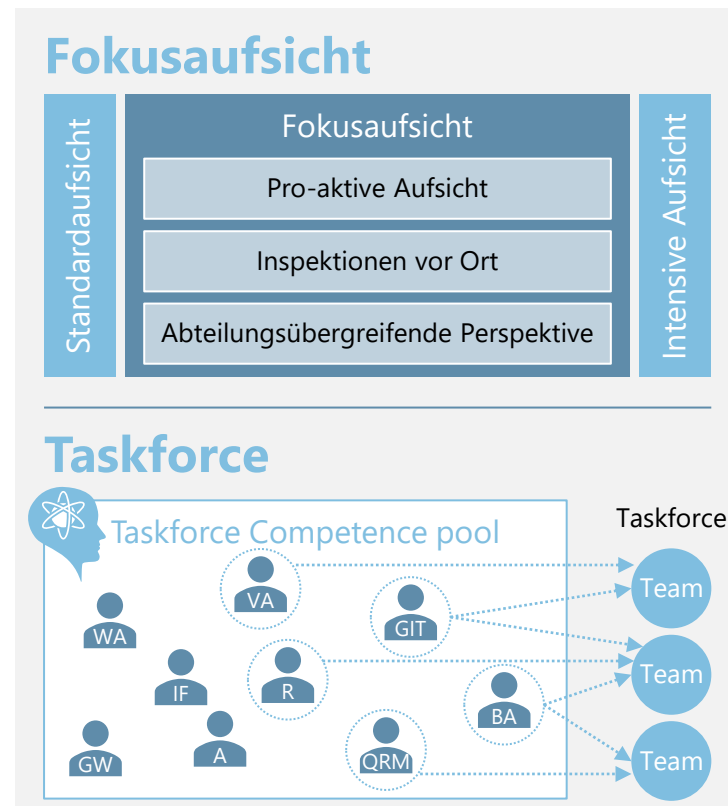
Phase 2:  
Erweiterung und  
Stabilisierung

Phase 3:  
Weiterführung in der  
(Linien-) Organisation

# Fokusaufsicht und Taskforce machen die Aufsicht agil, durch schnellere, gezieltere und proaktivere Einsätze - auch vor Ort

## 1 Fokusaufsicht und Taskforce

### Schaffung einer ausdifferenzierten Aufsicht



### Zielsetzung



- Schaffung einer **neuen Aufsichtsfunktion** zur Ergänzung der regulären und intensiven Aufsicht
  - Ermöglichung **vertiefter, proaktiver Aufsichtsmaßnahmen**, insb. mit bereichsübergreifender Perspektive
  - Fokus auf neue, **innovative, hochkomplexe Geschäfts- oder Betriebsmodelle**
- 
- Bildung von Taskforces, die von der BaFin **ad hoc und für Vor-Ort-Prüfungen eingesetzt** werden – cross-funktionalen agile Teams für Sonderprüfungen
  - **Ermöglichung einer schnellen Reaktion** – direktes, schnelles und konsequentes Handeln vor Ort zur Klärung von dringenden Sachverhalten

### Motivation und Beispiele



- **Verändertes Finanzmarktumfeld** und zunehmende Internationalisierung der Marktteilnehmer erfordern eine stärkere Differenzierung der Aufsicht und mehr Flexibilität
- 
- Zunehmender Bedarf, **komplexe Sachverhalte schnell** und **effizient** zu klären (unter öffentlichem Druck)
  - Bedarf an hoch-motivierten Mitarbeitern in cross-funktionalen Teams

# Die Data Intelligence Unit entwickelt das Aufseher-Cockpit voll agil - für eine moderne, datengetriebene Aufsicht

## 2 Data Intelligence Unit (DIU) und Aufseher-Cockpit

### Aufseher-Cockpit

#### Zielsetzung

"Aufsicht mit Biss" bedeutet für eine datengetriebene Aufsicht ...



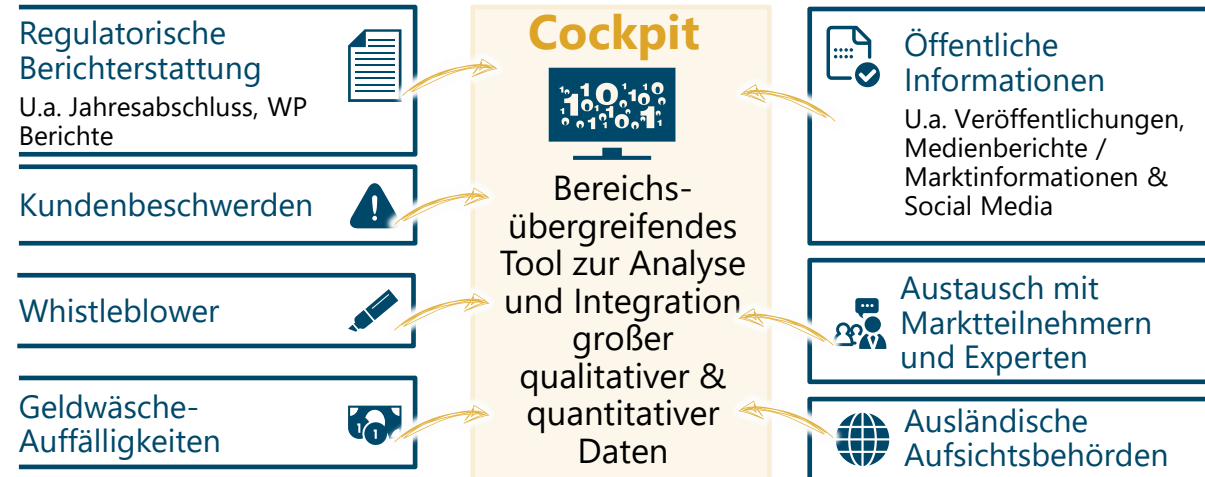
Befähigung von Aufsehern auf jeder Ebene, **die erforderlichen Daten und Analysen zu nutzen**



Systematische Einbettung von **Datenanalysen** zur Unterstützung der Aufsichtspraxis



Verstärkung der **Wirkung und Effizienz** durch **modernste Technologien**

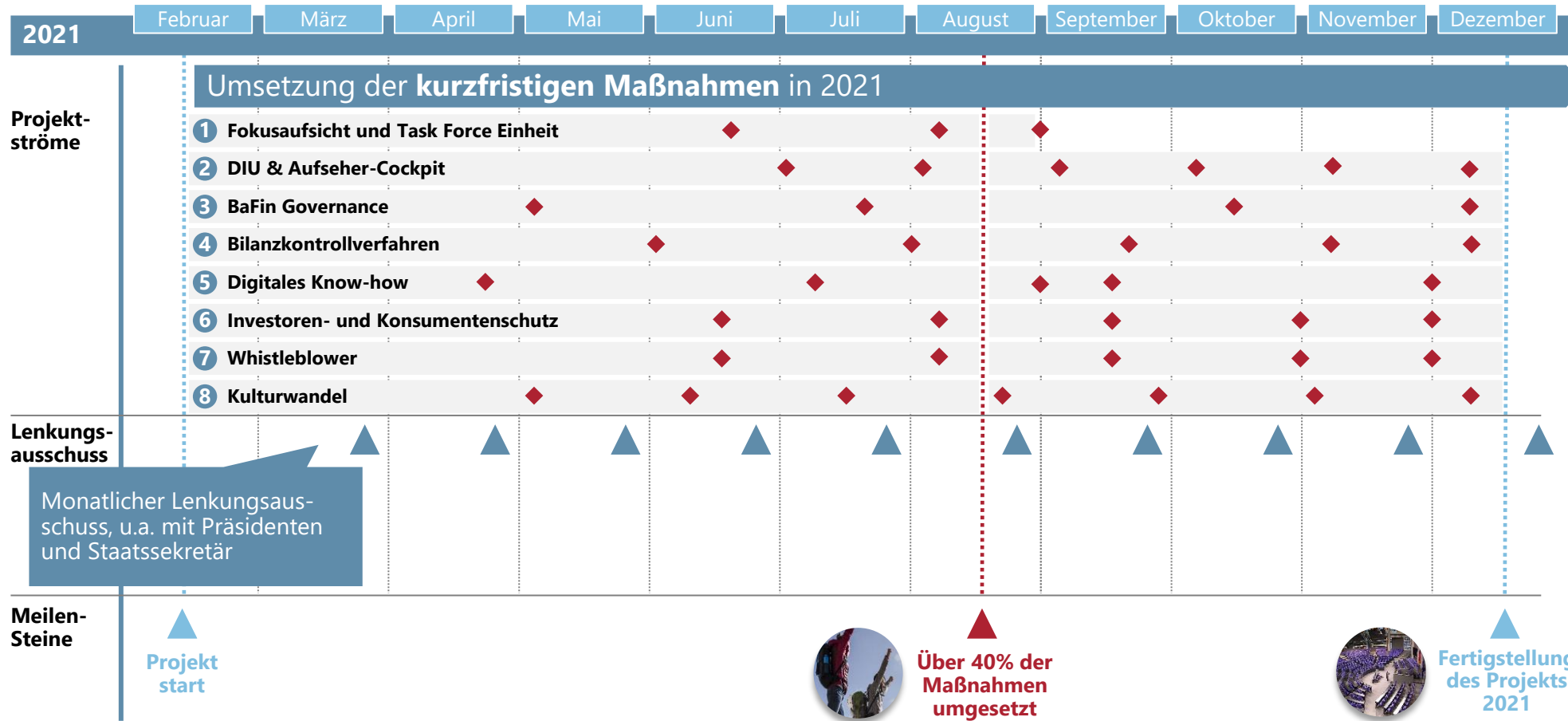


#### Agile Entwicklung im Zentrum (auch als Beitrag zum Kulturwandel)

- **Kundenzentriert** – Anforderungen der Aufseher im Mittelpunkt
- **Iterativ** – Sprintzyklen mit regelmäßigen Review-Sessions mit FB<sup>1)</sup>
- **Retrospektiv** – Regelmäßige Reflexion des Vorgehens
- **Interdisziplinär** – Autonomes Team aus allen Fachbereichen und IT
- **Benutzerfreundlich** – Bedarfsgerechtes UI/UX mit Design Thinking
- **Priorisierung** – Fortlaufende Priorisierung & Adjustierung bei Bedarf

# Das Projekt ist in vierwöchigen Sprints organisiert – zwischen denen die Teams autonom und adaptiv arbeiten

◆ Maßnahme umgesetzt (zeitliche Festlegung durch Teilprojekt-Team selbst)



Agiles Projekt Set-up durch...

- ⚙️ Kurze Entwicklungszyklen
- ⚙️ Iterative und adaptive Lösungsfindung
- ⚙️ schnelle Antwort zu Veränderung
- ⚙️ schnelle Validierung mit Stakeholdern
- ⚙️ Iteration von 4 Wochen (Sprints)
- ⚙️ Hohe Autonomie der Teams
- ⚙️ Agile Arbeitsmethoden der Teams



# BaFin

Bundesanstalt für  
Finanzdienstleistungsaufsicht



Bundesministerium  
der Finanzen

